

2-2013

What happens before a meeting? – Small Talk steigert die Meetingeffektivität

Joseph A. Allen

University of Nebraska at Omaha, josephallen@unomaha.edu

Nale Lehmann-Willenbrock

VU University Amsterdam

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.unomaha.edu/psychfacpub>

 Part of the [Psychology Commons](#)

Recommended Citation

Allen, Joseph A. and Lehmann-Willenbrock, Nale, "What happens before a meeting? – Small Talk steigert die Meetingeffektivität" (2013). *Psychology Faculty Publications*. 94.

<https://digitalcommons.unomaha.edu/psychfacpub/94>

This Article is brought to you for free and open access by the Department of Psychology at DigitalCommons@UNO. It has been accepted for inclusion in Psychology Faculty Publications by an authorized administrator of DigitalCommons@UNO. For more information, please contact unodigitalcommons@unomaha.edu.



What happens before a meeting? – Small Talk steigert die Meetingeffektivität

Von **Dr. Joseph A. Allen** (Creighton University) und **Dr. Nale Lehmann-Willenbrock** (VU University Amsterdam)

Denken Sie kurz an Ihr letztes Meeting zurück. Was ist kurz vor dem offiziellen Beginn des Meetings passiert? Vielleicht haben Sie mit Ihren Kollegen über ein aktuelles Projekt gesprochen oder Vorschläge gemacht, welche Themen Sie gern im Meeting ansprechen würden. Vielleicht haben Sie aber auch einfach nur angenehm mit Ihren Kollegen über das Fernsehprogramm am Vorabend geplaudert. Wie hat das, was sich in dieser Phase unmittelbar vor dem offiziellen Meeting-Beginn abgespielt hat, Ihre Stimmung im eigentlichen Meeting beeinflusst?

Die bisherige Forschung zeigt deutliche Effekte von Meetings auf die Einstellungen und das Verhalten von Mitarbeitern über das Meeting hinaus (z. B. Luong/Rogelberg, 2005). Bisherige Forschungsarbeiten haben dabei den Fokus auf meetinginterne Faktoren gelegt (Cohen/Rogelberg/Allen/Luong, 2011) oder untersucht, welche Auswirkungen gute bzw. schlechte Meetings in Organisationen haben (Rogelberg/Allen/Shanock/Scott/Shuffler, 2010). Das Abhalten von Meetings mit einem strategischen Ziel kann wichtige Ergebnisvariablen steigern (Allen/Baran/Scott, 2010).

Neben diesen Forschungsarbeiten zu den Ergebnissen und Auswirkungen von Meetings wird zunehmend erforscht, welche verhaltensbasierten Prozesse sich innerhalb von Meetings abspielen und wie diese wiederum die Ergebnisse von Meetings beeinflussen. In einer aktuellen Studie identifizieren Kauffeld und Lehmann-Willenbrock (2012) anhand echter Verhaltensdaten in insgesamt 92 organisationalen Teams sowohl konstruktive als auch destruktive Meetingprozesse.

Konstruktive Verhaltensweisen wie eine differenzierte Problemanalyse, das Generieren neuer Ideen, und die Festlegung konkreter Maßnahmen wirken sich positiv auf die Meetingzufriedenheit, auf Team- und sogar auf organisationale Ergebnisse aus. Destruktive Verhaltensweisen wie „Lästern“ oder „Jammern“ zeigten hingegen starke negative Auswirkungen sowohl auf die Teamergebnisse als auch auf organisationale Ergebnisse.

Insgesamt werden Meetings also zunehmend als Forschungsgegenstand erkannt und die Meetingforschung stellt ein aufstrebendes und spannendes Forschungsfeld dar. Allerdings haben sich die bisherigen Forschungsarbeiten noch nicht

damit befasst, was eigentlich unmittelbar vor Meetings passiert. Uns interessiert die Frage, inwiefern das, was Mitarbeiter unmittelbar vor einem Meeting erleben, Effekte auf den Verlauf des eigentlichen Meetings und auf die Meetingergebnisse hat.

Neben dem Informationsaustausch im offiziellen Meeting werden wichtige und meetingbezogene Informationen häufig auch vor und nach offiziellen Meetings kommuniziert (Schwartzman, 1989). Die Kommunikation unmittelbar vor einem offiziellen Meeting wird in der Literatur als „Pre-Meeting Talk“ bezeichnet (Mirivel/Tracy, 2005). Trotz zunehmender Einblicke in Faktoren und Verhaltensabläufe innerhalb von Meetings (z. B. Kauffeld/Lehmann-Willenbrock, 2012) liegen bisher keine Forschungsarbeiten zu dieser „Pre-Meeting“ Phase vor.

Ob und inwiefern das Verhalten von Mitarbeitern unmittelbar vor Beginn eines offiziellen Meetings bedeutsam für den Verlauf und das Ergebnis des eigentlichen Meetings ist, bleibt unklar. Die hier dargestellte Studie leistet einen ersten Beitrag zur Beantwortung dieser Frage.

Small Talk vor dem Meeting und Meeting-Effektivität

Bevor ein Meeting offiziell beginnt, kommen Mitarbeiter häufig nach und nach in den vorgesehenen Besprechungsraum und unterhalten sich ungezwungen (Asmuß/Svennevig, 2009). Diese informellen Besprechungen können das gesamte Team mit einbeziehen, oder es unterhalten sich nur einige wenige Mitarbeiter miteinander.

Von vielen möglichen Faktoren und Forschungsaspekten, die in diesem Zusammenhang spannend wären, legen wir in dieser Untersuchung den Fokus auf die Rolle von Small Talk vor Meetings. Small Talk beschreibt Kommunikation ohne expliziten Arbeits- oder Aufgabenbezug (Mirivel/Tracy, 2005). Im organisationalen Kontext kann diese Art der informellen, ungezwungenen Kommunikation Mitarbeitern helfen, sich bei der Arbeit wohler zu fühlen und gut zusammen zu arbeiten. Diskussionen über das Wetter, über aktuelle Ereignisse oder auch über persönliche Hobbies sind mögliche Beispiele für Small Talk.

Wenn Small Talk unmittelbar vor einem offiziellen Meeting stattfindet, kann dies Effekte auf das eigentliche Meeting haben. So könnte zum Beispiel eine positive Stimmung, die un-

ABSTRACT

Forschungsfrage: Wie wirkt sich die Kommunikation von Mitarbeitern unmittelbar vor Meetings auf die Meetingeffektivität aus? Der „Ripple-Effekt“ legt nahe, dass Small Talk vor dem eigentlichen Meeting auf den Meetingverlauf und das Meetingergebnis einwirkt.

Methodik: Online-Befragung von 252 Mitarbeitern; ein neuer Fragebogen zur Kommunikation vor dem Meeting wurde entwickelt.

Praktische Implikationen: Führungskräfte sollten ihre Mitarbeiter motivieren, frühzeitig zu Meetings zu erscheinen. So werden die positiven Effekte von Small Talk vor dem Meeting auf die Meetingeffektivität nutzbar.

mittelbar vor dem Meeting erlebt wird, ins eigentliche Meeting „mitgenommen“ werden. Dass sich Small Talk vor dem Meeting auf die eigentlichen Meetingergebnisse auswirken kann, wird durch den so genannten „Ripple-Effekt“ (Schwartzman, 1989) oder Kaskadeneffekt nahegelegt.

Der Ripple-Effekt besagt, dass ein offiziell geplantes Meeting zu einem ungeplanten, informellen Vorab-Meeting führt. Nach Schwartzman (1989) hat der Ripple-Effekt das Potential, die Richtung der Konversation vor und dann auch im eigentlichen Meeting zu strukturieren und zu steuern.

Sobald ein Meeting angesetzt wird, beginnen die Teilnehmer Informationen zum geplanten Meeting auszutauschen. Dabei werden häufig auch Statusunterschiede deutlich. Es wird diskutiert, warum das Meeting einberufen wurde, worum es gehen soll, wer teilnehmen wird und welche Entscheidungen womöglich getroffen werden.

Solche Vorab-Diskussionen legen oftmals fest, wer „das Sagen“ hat, wer was präsentiert oder erläutert, welche Informationen offiziell geteilt werden und warum. Gleichzeitig werden aber auch Ideen und Meinungen auf informelle Art und Weise ausgetauscht und es können sich vorab Koalitionen bilden, um im eigentlichen Meeting Akzente zu setzen und bestimmte Entscheidungen zu beeinflussen. All diese vorab diskutierten Punkte können sich, aufgrund des Ripple-Effekts, auf das eigentliche Meeting auswirken und damit schließlich auch die Meetingergebnisse beeinflussen.

Unsere erste Forschungsannahme lautet demnach:

Hypothese 1: Small Talk vor dem Meeting wirkt sich positiv auf die Effektivität des Meetings aus.

Wie stark der Effekt von Small Talk vor dem Meeting auf die Effektivität des eigentlichen Meetings ausfällt, hängt aber vermutlich auch vom individuellen Mitarbeiter ab. Dazu gehören persönliche Einstellungen und Überzeugungen, aber auch stabilere Charakteristika wie die Persönlichkeitseigenschaften eines Mitarbeiters.

Inwiefern Mitarbeiter die Ergebnisse des eigentlichen Meetings besser bewerten, wenn vorab Small Talk stattgefunden hat, hängt also vermutlich auch von der Persönlichkeit der

Meetingteilnehmer ab. Diese Möglichkeit wird im folgenden Abschnitt beleuchtet.

Persönlichkeit der Teilnehmer und Meeting-Effektivität

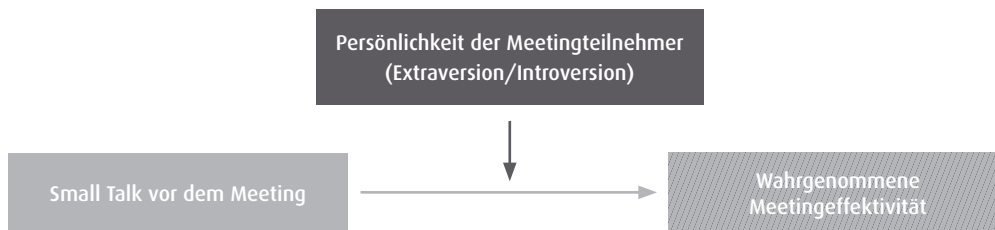
Obwohl viele persönliche Merkmale oder Eigenschaften denkbar wären, um individuelle Unterschiede im Zusammenhang zwischen Small Talk vor dem Meeting und der Bewertung des eigentlichen Meetings zu erklären, erscheint uns eine spezifische Persönlichkeitsvariable besonders relevant: Extraversion (z. B. Myers, 1993). Extraversion als Persönlichkeitsmerkmal beschreibt das Ausmaß, in dem eine Person die Welt von einer inneren Perspektive heraus erlebt (introvertiert) oder von einer nach außen gerichteten Perspektive erlebt (extravertiert).

Extravertierte Personen bevorzugen meist die Gesellschaft anderer, gehen auf andere zu, sind gesprächig und aktiv. Introvertierte Personen hingegen erleben soziale Interaktion häufig als anstrengend. Small Talk vor einem Meeting könnte insbesondere introvertierten Meetingteilnehmern ihre mögliche Nervosität oder Unsicherheit im Meeting zu nehmen und die Kommunikation erleichtern.

Obwohl natürlich auch Small Talk eine Art der Kommunikation in einem sozialen Kontext ist, ist Small Talk deutlich informeller und weniger strukturiert als die Kommunikation in einem offiziellen Meeting (Schwartzman, 1989). Das informelle Setting vor dem Meeting könnte introvertierten Teilnehmern die Kommunikation ihrer Gedanken und Ideen erleichtern. Das gewonnene Selbstvertrauen durch die Kommunikation der eigenen Ideen im informellen Small Talk könnte dann dazu führen, dass es introvertierten Teilnehmern leichter fällt, sich auch im offiziellen Meeting einzubringen.

Auf Grundlage dieser Argumentation nehmen wir an, dass der Zusammenhang zwischen Small Talk vor dem Meeting und der positiven Bewertung des eigentlichen Meetings für introvertierte Teilnehmer stärker ausgeprägt ist als für extravertierte Teilnehmer. Die Persönlichkeitsvariable Extraversion (extravertierte vs. introvertierte Teilnehmer) würde dann als so genannte Moderatorvariable wirken, die die Stärke des Zusammenhangs zwischen Small Talk und der Meetingeffektivität moderiert bzw. steuert.

Abb. 1: Zusammenhang zwischen Small Talk vor dem Meeting und Meeting-Effektivität; Persönlichkeit der Meetingteilnehmer als Moderatorvariable*



* Eine Moderatorvariable nimmt Einfluss darauf, ob und in welchem Ausmaß ein Effekt zwischen einer unabhängigen Variable (hier: Small Talk vor dem Meeting) und einer abhängigen Variable (hier: Meetingeffektivität) tatsächlich vorliegt bzw. in Studien gefunden werden kann.

Quelle: Eigene Darstellung

Unsere zweite Forschungsannahme lautet somit:

Hypothese 2: Der Effekt von Small Talk vor dem Meeting auf die Meetingeffektivität wird moderiert durch die Persönlichkeit (Extraversion) der Meetingteilnehmer.

Die aktuelle Studie und Überprüfung der Hypothesen

Unsere Stichprobe setzte sich aus 252 berufstätigen Erwachsenen zusammen, die angaben, als fester Bestandteil ihrer Arbeit regelmäßig an Meetings und Besprechungen teilzunehmen (mind. einmal pro Woche). 57,1 % der Teilnehmer waren weiblich. Das Durchschnittsalter lag bei 37 Jahren. Die Teilnehmer wurden gebeten, an ihr letztes Meeting zu denken und anzugeben, ob sie vor diesem Meeting Small Talk betrieben hatten. Beispielfragen dazu waren: „In welchem Ausmaß haben Sie vor dem Meeting über das Wetter geredet?“; „In welchem Ausmaß haben Sie sich vor dem Meeting über Hobbies unterhalten?“; oder „In welchem Ausmaß haben Sie vor dem Meeting über Aktivitäten außerhalb der Arbeit gesprochen?“. Die Antwortskala reichte dabei jeweils von eins (überhaupt nicht) bis fünf (in hohem Maße).

Im Anschluss wurden die Teilnehmer gebeten, die Effektivität dieses Meetings zu bewerten (z. B., ob das Meeting ihnen half, ihre Arbeitsziele umzusetzen oder ob es ihnen eine Gelegenheit bot, wichtige Informationen einzuholen).

Außerdem wurden die Teilnehmer befragt, ob bestimmte Meeting-Methoden verwendet wurden (z. B. offene Kommunikation, ein systematisches Vorgehen und Pünktlichkeit). Diese Meeting-Methoden sind aus der Forschung als gute Meetingpraxis bekannt. Schließlich wurde auch die Persönlichkeit der Teilnehmer mit einem kurzen Fragebogen von Gosling, Rentfrow und Swann (2003) erhoben.

Zur Überprüfung unseres Modells (siehe Abb. 1) wurden zwei Analysen berechnet. Zum einen wurde der direkte Zusammenhang zwischen Small Talk vor dem Meeting und der Meetingeffektivität geprüft. Darauf folgend wurde der vermutete Einfluss der Persönlichkeit der Meetingteilnehmer in diesem Zusammenhang geprüft.

Überprüfung Hypothese 1: Um unsere erste Hypothese zu testen, wurde zunächst mittels Regressionsanalyse berechnet, inwiefern Small Talk vor dem Meeting tatsächlich zu besseren Bewertungen der Meeting-Effektivität führte. Mögliche andere Variablen (die Dauer der Organisationszugehörigkeit der Teilnehmer, das Alter der Teilnehmer, ihre Position im Unternehmen und die o. g. Methoden guter Meetingpraxis) gingen mit in die Berechnung ein, um deren Einfluss zu kontrollieren.

Die Ergebnisse zeigen, dass Small Talk vor dem Meeting über diese Kontrollvariablen hinaus zu statistisch bedeutsam besseren Bewertungen der Meetingeffektivität führte. Der Regressionskoeffizient lag hier bei .25, was statistisch bedeutsam war ($p < .05$). Dieses Ergebnis bestätigt die Hypothese 1: Small Talk vor dem Meeting hat einen positiven Einfluss auf die Meetingeffektivität.

Überprüfung Hypothese 2: Zur Überprüfung der zweiten Hypothese wurde als nächstes die Rolle der Persönlichkeit der Meetingteilnehmer mit in die Berechnungen aufgenommen (Extraversion bzw. Introversion). Die Ergebnisse zeigen einen statistisch bedeutsamen Interaktionseffekt (für statistische Details siehe Allen/Landowski/Lehmann-Willenbrock, 2012). Wie im Modell (Abb. 1) angenommen, war die Stärke des Zusammenhangs zwischen Small Talk und Meetingeffektivität tatsächlich von der Persönlichkeit der Teilnehmer abhängig.

Zur Veranschaulichung dieses Effekts dient Abbildung 2, in der viel vs. wenig Small Talk vor dem Meeting mit hoher vs. niedriger Meetingeffektivität in Bezug gesetzt wird. Abbildung 2 zeigt, dass der Zusammenhang zwischen Small Talk vor dem Meeting und der wahrgenommenen Meetingeffektivität stärker war, wenn es sich um introvertierte Meetingteilnehmer handelte.

Zusammengefasst bestätigen diese Ergebnisse unsere Hypothese 2: Wie hoch der Zusammenhang zwischen Small Talk vor dem Meeting und der Effektivität des Meetings ausfällt, wird moderiert durch die Persönlichkeit (Extraversion) der Meetingteilnehmer.

Mit anderen Worten: Small Talk ist umso wertvoller für die Meetingeffektivität, wenn introvertierte Teilnehmer dabei sind. Dieser Befund stützt unsere Annahme, dass Small Talk insbesondere introvertierten Teilnehmern die Unsicherheit nimmt und Hemmungen in der sozialen Interaktion abbaut. Das bedeutet auch, dass Small Talk vor dem Meeting, der möglichst alle Teilnehmer mit einbezieht, ein wichtiges Werkzeug zur Erleichterung des Ideenaustauschs sein kann – vor allem für diejenigen, die aufgrund ihrer Persönlichkeit sonst stiller wären und auch gute Ideen aus Unsicherheit eher für sich behalten.

Implikationen für die Meeting-Praxis

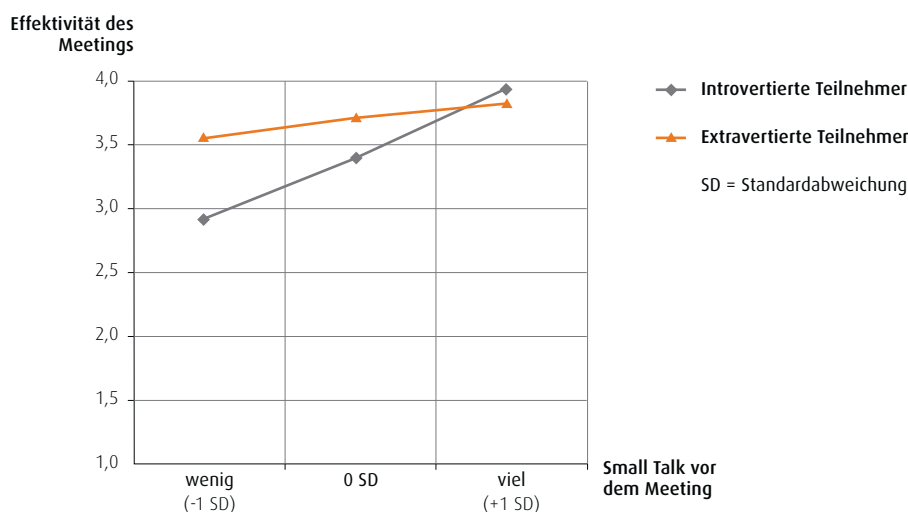
Die Ergebnisse dieser Studie haben wichtige praktische Implikationen für Manager und Teamleiter, für die Meetingteilnehmer und schließlich auch für die Organisationsentwicklung.

Zunächst können Manager oder Führungskräfte ihre Mitarbeiter dazu ermuntern, einige Minuten vor der angesetzten Meeting-Zeit zu erscheinen (z. B. fünf Minuten oder weniger). Damit wird Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben, vor dem Meeting etwas Small Talk auszutauschen – natürlich ohne dass dies in zeitintensiven „Kaffeeklatsch“ ausarten sollte.

Eine Möglichkeit sind Erinnerungen einige Minuten vor dem angesetzten Meeting-Beginn, entweder persönlich oder durch eine freundliche Erinnerung per Email oder Twitter. Wenn Führungskräfte ihre Mitarbeiter ermutigen, einige Minuten eher zum Meeting zu kommen, sollten sie selbst auch diese Zeit einplanen.

Dabei ist zu beachten, dass diese paar Minuten vor dem Meeting tatsächlich für die informelle Kommunikation genutzt werden können und nicht dazu dienen, das Meeting frühzeitig zu beginnen. Vielmehr sollten Führungskräfte diese kurze Phase vor dem Meeting nutzen, um die Kommunikation zu erleichtern und die positiven Effekte von Small Talk vor dem Meeting zu ermöglichen.

Abb. 2: Small Talk, Meetingeffektivität und die Rolle der Persönlichkeit der Meeting-Teilnehmer: Empirisch bestätigter Interaktionseffekt*



* Der Interaktionseffekt bezieht sich darauf, dass die positive Wirkung von Small Talk auf die Meetingeffektivität in Interaktion mit der Variable „Extraversion“ zu sehen ist. Die unabhängige Variable Small Talk interagiert mit der Moderatorvariable Extraversion (extravertierte vs. introvertierte Teilnehmer).

Aber auch die Meetingteilnehmer können sich bemühen, einige Minuten vor der eigentlichen Meetingzeit zu erscheinen (z. B. 3-5 Minuten zu früh), um vor dem Meeting langsam in die Kommunikation zu finden. Positive Erfahrungen in dieser kurzen Phase vor dem Meeting – zum Beispiel durch Small Talk – können das Erleben von Meetings und die Bewertung der Meetingergebnisse steigern. Small Talk kann die Beziehungen zwischen Kollegen aufbauen und verbessern. Außerdem kann Small Talk eine angenehme Gesprächsatmosphäre aufbauen, in der sich auch diejenigen Mitarbeiter wohler fühlen und Wortbeiträge im Meeting einbringen, die sich sonst aus Unsicherheit selten oder gar nicht zu Wort melden.

Schließlich ist auch unabhängig von einzelnen Führungskräften oder Teams überlegenswert, inwiefern die hier dargestellten Ergebnisse organisational genutzt werden können. Eine Möglichkeit besteht in der Entwicklung und Implementierung eines Trainingsprogramms zur Verbesserung der Meetingeffektivität, in dem (neben anderen Aspekten) die Bedeutsamkeit von Small Talk vor dem Meetings für Führungskräfte und ihre Mitarbeiter verdeutlicht wird. Darüber hinaus sollte auf Managementebene auch überdacht werden, wie die Qualität von Meetings evaluiert werden kann. Beispielsweise könnten Füh-

rungskräfte und Meetingteilnehmer in regelmäßigen Abständen zur Effektivität ihrer Meetings befragt werden, um sie für wichtige Aspekte zu sensibilisieren und den Trainingserfolg zu messen. Spezifische Mitarbeiterbefragungen können Aufschluss darüber geben, inwiefern Small Talk vor dem Meeting und andere Meetingmethoden und -prozesse genutzt werden und wo es im Unternehmen noch Verbesserungspotentiale gibt.

Fazit

Zusammengefasst zeigt die aktuelle Studie, dass Small Talk vor dem Meeting nicht nur angenehmer Zeitvertreib ist, sondern auch die Meetingeffektivität steigern kann. Dieser Effekt bleibt bestehen, wenn andere Methoden zur Verbesserung von Meetingprozessen (z. B. offene Kommunikation; Pünktlichkeit) mit berücksichtigt werden. Der Effekt ist allerdings nicht unabhängig von den Persönlichkeitseigenschaften der Meetingteilnehmer, sondern er variiert je nach Extraversion. Insbesondere introvertierte Meetingteilnehmer profitieren, wenn vor dem offiziellen Meeting informeller Small Talk stattfindet. Um die wahrgenommene Meetingeffektivität zu steigern, sollten Führungskräfte ihre Mitarbeiter ermuntern, einige Minuten vor der Zeit zum Meeting zu kommen.

Abb. 3: Checkliste: So nutzen Sie Small Talk-Effekte

Einige Minuten Small-Talk vor Beginn eines Meetings haben positive Auswirkungen auf das Wohlbefinden der Teilnehmer, auf die Zusammenarbeit und insgesamt auf das Ergebnis eines Meetings.

- ▶ „Überpünktlich“ sein (zum Beispiel bereits 5 Minuten vor dem Meeting erscheinen)
- ▶ Offizielle Erinnerung einige Minuten vor dem angesetzten Meeting-Beginn verschicken (persönlich, per Email oder Twitter)
- ▶ Die Minuten vor dem Meeting tatsächlich für die informelle Kommunikation nutzen und nicht dazu, das Meeting frühzeitig zu beginnen
- ▶ Auch Führungskräfte, nicht nur Mitarbeiter, sollten einige Minuten früher zum Meeting erscheinen
- ▶ Führungskräfte können die kurze Phase vor dem Meeting aktiv nutzen, um die Kommunikation im Meeting zu erleichtern – insbesondere für stillere, zurückhaltendere Mitarbeiter
- ▶ Mitarbeiter und Führungskräfte können Small Talk vor dem Meeting nutzen, um die Beziehungen untereinander zu fördern und um gemeinsam eine angenehme Gesprächsatmosphäre für das Meeting aufzubauen



ASSISTANT PROF. DR. JOSEPH A. ALLEN
Creighton University,
Department of Psychology
e-mail: Josephallen1@creighton.edu
www.drallenos.com



**ASSISTANT PROF. DR. NALE LEHMANN-
WILLENBROCK**
VU University Amsterdam, Department of
Social & Organizational Psychology
e-mail: n.lehmann-willenbrock@vu.nl
www.psy.vu.nl

SUMMARY

Research question: We explore how pre-meeting small talk impacts meeting effectiveness through the “ripple effect”, allowing before meeting communication/behaviors to ripple into and impact the scheduled meeting.

Methodology: Data was obtained using an online survey of working adults (N = 252). A new survey measure of meeting talk was developed.

Practical implications: Managers should encourage their employees to arrive in time so that they can engage in pre-meeting talk. Small talk before a scheduled meeting can have beneficial effects for the effectiveness of the meeting.

LITERATURVERZEICHNIS

- Allen, J. A./Baran, B. E./Scott, C. S. (2010):** After-action reviews: A venue for the promotion of safety climate. *Accident Analysis & Prevention*, 42(2), S. 750-757.
- Allen, J. A./Landowski, N./Lehmann-Willenbrock, N. (2012):** Pre-meeting talk: The impact of pre-meeting communication on meeting effectiveness. Manuscript submitted for publication.
- Asmuß, B./Svennevig, J. (2009):** Meeting talk: an introduction. *Journal of Business Communication*, 46(1), S. 3-22.
- Cohen, M. A./Rogelberg, S. G./Allen, J. A./Luong, A. (2011):** Meeting design characteristics and attendee perceptions of staff/team meeting quality. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice* 15(1), S. 90-104.
- Gosling, S. D./Rentfrow, P. J./Swann, W. B. (2003):** A very brief measure of the big-five personality domains. *Journal of Research in Personality*, 37(6), 504-528.
- Kauffeld, S./Lehmann-Willenbrock, N. (2011):** Meetings matter: Effects of team meetings on team and organizational success. *Small Group Research*, 43(2), S. 1-29.
- Luong, A./Rogelberg S. G. (2005):** Meetings and more meetings: The relationship between meeting load and the daily well-being of employees. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 9(1), S. 58-67.
- Mirivel, J. C./Tracy, K. (2005):** Premeeting talk: An organizationally crucial form of talk. *Research on Language and Social Interaction*, 38(1), S. 1-34.
- Myers, I. B. (1993):** *Gifts differing*. Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA.
- Rogelberg, S. G./Allen, J. A./Shanock, L./Scott, C. W./Shuffler, M. (2010):** Employee satisfaction with meetings: A contemporary facet of job satisfaction. *Human Resource Management*, 49(2), S. 149-172.
- Schwartzman, H. B. (1989):** *The meeting: Gatherings in organizations and communities*. Plenum Press, New York, NY.